Laurent RAVIGNON, Pierre-Laurent BESCOS,
Marc JOALLAND, Serge LE BOURGEOIS, André MALÉJAC

LA MÉTHODE ABC/ABM

Rentabilité mode d'emploi

Troisième édition refondue et augmentée

© Groupe Eyrolles, 1998, 2003, 2007
ISBN 10 : 2-7081-3736-0
ISBN 13 : 978-2-7081-3736-3
EYROLLES
Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction à cette troisième édition refondue 13

À qui ce livre s'adresse-t-il ?
Tout lire ou choisir un des 4 itinéraires de lecture 13

Première partie : 7 cas d'entreprises
(Comment les PME ont-elles tiré parti de la démarche par les activités ?)

Chapitre 1 : **Cas Decobati** 25
Découvrir les éléments d'une démarche ABC 25
- Devis par affaire 25
- Intéressement des commerciaux 25

1 - Présentation 26
1.1 - Le contexte de l'entreprise 26
Contexte externe 26
Contexte interne 26
1.2 - Les attentes des dirigeants 27
1.3 - Les enjeux 27
2 - La réponse apportée 28
2.1 - La situation de départ 28
2.2 - Le projet ABC 29
2.3 - À l'issue du projet 32
3 - BILAN 34

Chapitre 2 : **Cas Legourmand** 39
- Tarification 39
- Coût de revient 39
- Réseau de distributeurs 39
- Rentabilité par segment stratégique 39

1 - Présentation 40
1.1 - Le contexte de l'entreprise 40
1.2 - Les attentes des dirigeants 40
1.3 - Les enjeux 40
2 - La réponse apportée 41
2.1 - La situation de départ 41
2.2 - Le projet ABC 42
2.2.1 - Première phase : identifier les activités 42
2.2.2 - Deuxième phase : affecter les ressources aux activités 44
2.2.3 - Troisième phase : affecter les activités aux coûts de revient 45
2.3 - À l'issue du projet 47
3 - Bilan 50

© Groupe Eyrolles

Chapitre 3 : **Cas Presse** 53
- Prestations internes 53
- Prix de cession intragroupe 53
- Faire ou faire faire 53

1 - Présentation 54
1.1 - Le contexte de l'entreprise 55
1.2 - Les attentes des dirigeants 57
1.3 - Les enjeux 58
2 - La réponse apportée 58
2.1 - La situation de départ 58
2.2 - Le projet ABC 60
2.3 - À l'issue du projet 62
3 - Bilan 66

Chapitre 4 : **Cas Itec** 71
- Coût de revient industriel 71
- Frais de recherche et autres charges pluriannuelles 71
- Allocation des ressources internes 71

1 – Présentation 72
1.1 - Le contexte de l'entreprise 72
1.2 - Les attentes des dirigeants 74
1.3 - Les enjeux 74
2 - La réponse apportée 75
2.1 - La situation de départ 75
2.2 - Le projet ABC 76
2.3 - À l'issue du projet 77
3 – Bilan 80

Chapitre 5 : **Cas Sanit** 87
- Coût de revient et tarification 87
- Chaîne de valeur, valeur perçue par le client 87
- Rentabilité par segment stratégique 87

1 - Présentation 88
1.1 - Le contexte de l'entreprise 88
1.2 - Les attentes des dirigeants 88
1.3 - Les enjeux 89
2 - La réponse apportée 89
2.1 - La situation de départ 89
2.2 - Le projet ABC/ABM 91
2.2.1 - Première phase : identifier les activités 91
2.2.2 - Deuxième phase : affecter les charges indirectes aux activités 92
2.2.3 - Troisième phase : affecter les activités au coût de revient des prestations 94
3 - Bilan 100

© Groupe Eyrolles

Chapitre 6 : **Cas Sieste** 105
- Indicateurs de pilotage 105
- Cohérence entre la stratégie et le pilotage 105
- Cohérence entre pilotage et qualité 105

1 - Présentation 106
1.1 - Le contexte de l'entreprise 106
1.2 - Les attentes des dirigeants 108
1.3 - Les enjeux 109
2 - La réponse apportée 110
2.1 - La situation de départ 110
2.2 - Le projet ABM 111
2.2.1 - Première phase : définition des segments stratégiques 111
2.2.2 - Deuxième phase : choix des indicateurs 112
2.2.3 - Troisième phase : les actions résultant de l'analyse des indicateurs 115
2.3 - À l'issue du projet 118
2.3.1 - La démarche de réflexion sur les indicateurs 118
2.3.2 - Le management des hommes et le fonctionnement général de l'entreprise 119
3 – Bilan 120

Chapitre 7 : **Cas Meublanc** 125
- Réorganisation 125
- Amélioration de l'organisation 125
- Efficacité de l'équipe commerciale 125

1 - Présentation 126
1.1 - Le contexte de l'entreprise 126
1.2 - Les attentes des dirigeants et des clients 128
1.3 - Les enjeux 129
2 - La réponse apportée 131
2.1 - La situation de départ 131
2.2 - Le projet ABM 133
2.2.1 - L'établissement de la cartographie des processus et activités 133
2.2.2 - La mise en œuvre du changement 134
2.2.3 - Le facteur temps 135
2.3 - À l'issue du projet 135
2.3.1 - Les fiches d'activités 137
3 - Bilan 137

© Groupe Eyrolles

Deuxième partie :
Les principes de la gestion par activités
(Quels sont les problèmes que les entreprises peuvent résoudre avec la démarche par les activités ?)

Introduction 145

Chapitre 8 : **Fonder la démarche ABC/ABM sur la stratégie de l'entreprise** 149
1 - Définir les questions clés à poser 150
1.1 - Les cibles de l'entreprise 151
1.2 - L'offre produits/services de l'entreprise 151
1.3 - Les réponses de l'entreprise aux attentes du marché 152
2 - Les délivrables de la segmentation pour enrichir une démarche ABC/ABM 153
2.1 - La carte d'identité de l'entreprise 153
2.2 - Les compétences requises des segments de l'entreprise 156
2.3 - Les objectifs et actions découlant de la stratégie 158

Chapitre 9 : **Coûts, marges et tarification** 159
1 - Les points clés de la tarification 161
1.1 - L'influence de la demande 161
1.2 - La fixation du prix à partir de la concurrence 163
1.3 - La fixation du prix d'un nouveau produit 163
1.4 - La fixation des prix d'une gamme de produits 164
2 - Remédier aux faiblesses des approches traditionnelles de calcul de coûts de revient ou de devis 165
2.1 - Le poids des charges réparties à l'aide de clés arbitraires 165
2.2 - Des informations de gestion en cohérence avec la segmentation stratégique 170
2.3 - Calculer plus précisément la rentabilité des clients 172
2.4 - La transparence des tarifs : améliorer l'approche ou changer la méthode ? 175
2.5 - La transparence des prix de cession interne 176
2.6 - L'importance des charges engagées pour plusieurs années 178
3 - Les réflexions que permet l'approche ABC 179
3.1 - Les grilles de coût de revient ABC 180
3.2 - D'où vient la pertinence des grilles de coût de revient ABC ? 182
3.2.1 - La disparition des charges fixes 183
3.2.2 - Toutes les charges sont variables en fonction de multiples causes 184
3.2.3 - La prise en compte de la sous-activité dans tous les services 185
3.2.4 - La diversité des objets de coût 188

© Groupe Eyrolles

Chapitre 10 : **Tableau de bord ABM, balanced scorecard et amélioration des performances** 189
1 - Les limites des outils de pilotage actuels 191
1.1 - Votre tableau de bord permet-il d'être suffisamment réactif ? 191
1.2 - Votre tableau de bord couvre-t-il la totalité des ressources engagées ? 192
1.3 - Votre tableau de bord mesure-t-il la valeur créée pour les clients ? 195
1.4 - Votre tableau de bord est-il en phase avec la stratégie de l'entreprise ? 196
1.5 - Les indicateurs permettent-ils d'agir sur les effets plutôt que sur les causes des performances ? 199
1.6 - Votre tableau de bord compare-t-il vos performances à celles des concurrents ? 202
2 - Tableau de bord et pilotage par les activités 202
2.1 - Le pilotage au service de la stratégie 203
2.2 - Démarche ABM et balanced scorecard 207
2.3 - Des outils de pilotage par rapport aux concurrents, clients et marchés : le benchmarking 211
2.3.1 - Identifier les variables clés à étalonner 213
2.3.2 - Rechercher les références 215
2.3.3 - Analyser les forces et les faiblesses 215
2.3.4 - Appliquer et changer les pratiques 215
2.3.5 - Surveiller, s'informer 215
2.4 - Pilotage et valeur perçue : la chaîne de valeur 218
2.5 - Pilotage et démarche qualité 222

Chapitre 11 : **Organisation et structure** 225
1 - L'influence de l'environnement économique et technologique 226
1.1 - Face à un marché dominé par la demande, l'entreprise diversifie son offre 226
1.2 - L'évolution des technologies de l'information 227
2 - Les limites des modes d'organisation des PME face à l'environnement 229
2.1 - Les modes de représentation actuels des responsabilités 229
2.2 - Les inconvénients de l'organisation hiérarchique par fonction 233
3 - L'entreprise en action aujourd'hui 235
3.1 - Les réactions face à un environnement changeant 236
3.2 - La nécessaire coordination de l'organisation 237
3.3 - L'efficacité de l'organisation 237
4 - Un mode d'organisation réactif et adapté au contexte actuel 238
4.1 - La représentation d'une organisation en processus et activités 239
4.2 - L'analyse de l'organisation transversale 240
4.3 - La place de l'acteur dans une organisation en processus et activités 241
4.4 - La représentation d'une organisation transversale des responsabilités 242

Chapitre 12 : **Démarche qualité et démarche ABC/ABM** 249
1 - L'approche processus 249
1.1 - Mode de représentation des processus en démarche qualité 251
1.2 - Le pilotage des processus 251
2 - L'intérêt de l'approche processus dans une démarche qualité 253
2.1 - La transversalité 253

© Groupe Eyrolles

2.2 - La motivation 254
2.3 - La mobilité des organisations 254
3 - L'approche qualité et ABM en pratique 254

Chapitre 13 : **L'apport du système d'information à la démarche ABC/ABM** 257
1 - Les 4 solutions possibles 258
1.1 - L'entreprise est équipée d'un ERP ou PGI (programme de gestion intégré) 258
1.2 - Le développement d'une application spécifique ABC/ABM 259
1.3 - L'achat d'un logiciel dédié à la gestion de processus 259
1.4 - L'achat d'un logiciel dédié à la démarche ABC/ABM 260
2 - Les conditions de réussite pour informatiser un modèle ABC/ABM 260
2.1 - La disponibilité des données nécessaires au modèle ABC 261
2.2 - La description exhaustive de tous les attributs des activités pour pouvoir les valoriser 261
2.3 - L'identification des quantités d'inducteurs d'activité pour aboutir au calcul des prix de revient par produits et à la rentabilité par clients 262
2.4 - La possibilité de faire des simulations de calcul avec le modèle ABC/ABM 265
Conclusion 266

Chapitre 14 : **Conforter l'amélioration des performances avec les ressources humaines** 267
1 - La gestion des compétences : connaissances, savoir-faire, motivation et comportements 269
2 - Le management transversal, management par les processus 270
3 - Récompense et reconnaissance 271

Troisième partie :
Mise en place de la gestion par activités
(Comment mettre en œuvre la démarche ABC/ABM ?)

Introduction 277

Chapitre 15 : **Élaborer la liste des activités** 279
1 - Étape 1 - Quels sont les objectifs de l'entreprise ? 281
1.1 - Maîtrise des coûts de revient et des marges (ABC) 282
1.2 - Le pilotage par les activités (ABM) 282
1.3 - L'amélioration du mode d'organisation (ABM) 283
2 - Étape 2 - Définir le groupe de projet 284
3 – Étape 3 - Établir une première liste d'activités 284
4 - Étape 4 - Valider la liste d'activités 286
5 - Étape 5 - Identifier tous les attributs de chaque activité 287
6 - Étape 6 - Recenser les temps passés et les quantités produites pour chaque activité 287

 © Groupe Eyrolles

7 - Étape 7 - regrouper les activités 290
8 - Étape 8 - Mettre en forme la liste d'activités 293

Chapitre 16 : **Construire les coûts de revient pour mesurer les rentabilités produits/clients** 307
1 - Comment calculer le coût de revient ? 308
Étape 1 - Affecter les ressources directes aux objets de coûts 311
Étape 2 - Valoriser les centres d'activité ou services 311
Étape 3 - Valoriser les activités 312
Étape 4 - Calculer le coût de revient des objets de coûts 315
2 - Les moyens de la mise en œuvre : les liens avec le système d'information 319
2.1 - La comptabilité analytique ou de gestion 320
2.2 - La gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) 321
2.3 - La saisie des temps pour le personnel en dehors de la main-d'œuvre directe 323
2.4 - Les requêtes sur les autres modules du système d'information 325
2.5 - Le système d'information ABC et l'outil de simulation 325
2.6 - L'outil de simulation 327

Chapitre 17 : **Identifier les indicateurs de pilotage pour améliorer les performances** 331
1 - La définition d'un indicateur de pilotage 332
2 - La typologie des indicateurs de pilotage 334
2.1 - Les indicateurs liés aux objectifs de volume ou de niveau d'activité 334
2.2 - Les indicateurs liés aux objectifs d'efficacité et d'efficience 335
2.3 - Les indicateurs liés aux objectifs de qualité (ou de non-qualité) 336
2.4 - Les indicateurs liés aux objectifs de coût 337
2.5 - Les indicateurs liés aux objectifs de délai 337
3 - L'identification et la hiérarchisation des indicateurs par activité 338
4 - La présentation du tableau de bord d'une activité 340
5 - Le lien entre les indicateurs et l'amélioration des performances des activités 341

Chapitre 18 : **Améliorer l'efficacité de l'organisation pour la satisfaction des clients** 345
1 - Comment faciliter la formalisation de l'organisation cible et sa mise en œuvre ? 346
2 - Terminologie d'une organisation transversale 347
2.1 - Définition du découpage transversal 347
2.2 - Définition des termes utilisés 348
3 - La méthodologie pour obtenir une organisation transversale 350
3.1 - Phase 1 : communiquer les objectifs et les enjeux d'une organisation performante 350
3.2 - Phase 2 : établir la carte des processus, activités et opérations 351
3.3 - Phase 3 : placer les acteurs dans l'organisation transversale 355
3.4 - Phase 4 : concevoir l'organisation cible 358
3.5 - Phase 5 : comparer l'organisation cible à l'organisation actuelle 362

© Groupe Eyrolles

3.6 - Phase 6 : mettre en œuvre les mesures pour améliorer le mode d'organisation 364
3.6.1 - Les activités à valeur perçue 364
3.6.2 - Les activités à sous-traiter ou à externaliser 365

Chapitre 19 : **Conduire le changement pour mettre en place et exploiter l'ABC/ABM** 367
1 - Réallocation de moyens humains 368
2 - Activité à valeur ajoutée, coût et valeur perçue par les clients 371
3 - Management des ressources humaines, rémunération, décloisonnement, formation et processus d'amélioration continue 374
4 - Gestion du projet dans ce contexte de changement afin d'éviter les risques d'échec 376

Conclusion générale
Quels sont les apports de l'ABC/ABM ? 379

Index 383

© Groupe Eyrolles